

文章编号: 1000 - 7695 (2004) 04 - 0030 - 03

学习型组织: E 时代项目人力资源管理的新图式

蔡晶晶

(厦门大学 公共事务学院, 福建厦门 361005)

摘要: 在信息化高度发达的现代社会, 传统项目人力资源管理的组织结构、方法和技术正承受着新的冲击。而学习型组织的出现为传统项目人力资源管理的结构转型和系统创新提供了理论资源和实践模式。文章在分析 E 时代对项目人力资源管理的挑战基础上, 探讨了学习型组织和项目人力资源管理的关系, 并结合项目人力资源管理的组织特点, 提出了在项目中构建学习型组织的方法和途径。

关键词: 学习型组织; 项目; 人力资源管理

中图分类号: F062.3

文献标识码: A

20 世纪 60 年代以来, 项目和项目管理在政府和企业等各种组织中的应用日益广泛, 成为帮助组织提高计划、实施和控制能力的有效工具, 同时也为组织提供了合理使用自身人员和资源的方法。近年来, 随着信息技术的迅猛发展, 知识经济日显端倪, 各种创造性的非投资项目日渐增多, 研发项目、设计项目以及类似的一些需要紧密依赖项目成员及团队创造性的项目也越来越普遍。在这种情况下, 相对物质资源、资本资源和信息资源, 人力资源成为最基本、最重要、最具创造性的因素, 同时也是最能影响项目成败的决定性因素。而在信息技术环境下, 项目人员的学习能力日益重要, 项目组织的不确定性增大, 项目环境中技术更新速度逐步加快, 这些都给项目人力资源管理带来了全新的挑战。而学习型组织在理论与实践上革新了传统项目人力资源管理的理念与模式, 为 E 时代项目人力资源管理带来了新的希望。

1 E 时代对项目人力资源管理的挑战

随着 E 时代的到来, 数字信息技术和网络技术飞速发展, 高新技术不断涌现, 技术更新速度逐步加快, 企业的产品或服务在市场上的生命周期越来越短。在这样的外部环境下, 项目人力资源管理强调短期内快速解决问题的能力, 而长期人力资源政策制度的建立完善两者并重。网络经济对项目人力资源管理在人员和组织两个维度提出了三方面的挑战:

——项目成员的知识化。在网络经济时代, 企业以推出新产品或新服务为目的的项目会越来越多, 为实现这些项目目标而成立的知识团队将成为企业发展的一种必须形式, 有效管理知识团队的能力将成为企业的核心竞争力。因此, 如何增强知识型员工的归属感和忠诚度, 如何激发知识型员工的责任感、全力以赴的奉献精神 and 集体自豪感成为项目人力资源管理中值得考虑的重要问题。

——项目组织结构的不确定性。在网络经济时代, 项目组织结构的设定、项目组织流程的安排都面临着不确定

性。一方面, 随着项目的技术含金量日渐增大, 开发新的产品、推行新的工艺或开展新的服务需要不同领域的专业知识, 它需要一种柔性的、动态的组织架构来吸纳、整合项目人力资源; 另一方面, 在竞争日益激烈的环境下, 企业的兼并、精简、重组、剥离、开辟新的营销渠道等现象频繁发生, 它需要项目组织结构保持适度的弹性以应付各种大规模的变化。

——项目组织环境的动态性。在网络经济时代, 项目组织环境激烈变迁, 速度和市场反应成为竞争制胜的绝对法宝, 它要求项目必须根据激烈变迁的市场需求和特点来调整自身的组织结构、工作流程和操作方法, 以适应迅速变化的环境要求, 进而高效、快捷地完成项目目标。

在网络经济时代, 传统的项目组织方式日渐显出其不适应性。传统的项目组织结构不论是职能式、矩阵式还是混合式, 其组织架构的逻辑中都隐含着一种权力关系, 或是行政控制关系, 它呈现出以下特征: (1) 独特性; (2) 封闭性; (3) 反应式; (4) 制度是管理的基础。这种僵硬的组织结构不利于在项目成员间创造和谐、平等的组织氛围, 容易压抑项目成员的创造性, 与 E 时代项目人力资源管理强调高效快捷的特点背道而驰。因此, E 时代的项目人力资源管理应突破原有的思维模式和运作方式, 促进项目人员共同学习和改善心智模式, 使组织结构对环境变化保持适当的敏感度, 而学习型组织的出现则为这种“突破”提供了理论资源和实践模式。

2 学习型组织与项目人力资源管理的关系

由美国麻省理工学院教授彼得·圣吉 (Peter·M·Senge) 提出的学习型组织理论认为, 在新的经济背景下, 企业要持续发展, 必须通过不断的学习来增强企业成员的能力, 建立起能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。所谓学习型组织, 是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛, 充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符

收稿日期: 2004 - 02 - 22

合人性的、能持续发展的组织。建立学习型组织的一般方法被称作“五项修炼”——自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考。学习型组织具有如下特征:(1)组织成员拥有一个共同的愿景;(2)组织与个人均善于学习;(3)组织结构扁平化;(4)具备不断自我创造的能力;(5)弹性的组织结构;(6)能够实现充分的自主管理。这种组织具有持续学习的能力,具有高于个人绩效总和的综合绩效。

在网络经济时代下,随着现代组织管理理念与实务的发展,建设学习型组织与项目人力资源管理产生了越来越紧密和重要的联系。因为,项目工作是以结果(任务)为导向的,不象企业职能部门那样以过程为导向,它主要通过临时性的、柔性的团队方式来完成,所以在项目人力资源管理中,建设一个和谐、士气高昂的项目团队是其中重要的一环。更为重要的是,还要让所有成员在项目管理过程中通过不断地学习实现自我超越,进而激发其创造才能的发挥,实现大家对组织共同愿景和组织文化的认同,从而从宏观上激发和维持组织成长的生命力,而学习型组织恰恰为此提供了富于创新性的途径。

首先,学习型组织有利于对“知识型”员工的激励。随着网络经济时代的到来,“知识型”员工在组织中的数量和比例越来越大,他们是维持组织生存与发展最重要的资源。对知识型员工的激励,应该把重心转移到以满足较高层次的需要即社交、自尊、自我实现需要的精神激励上去。圣吉指出,如果员工能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望,他们对生命的态度就如同艺术家对艺术作品一样,全心投入,不断创造和超越,这是一种真正的终身学习。学习是一种较高层次的需要,并能使员工的社交、自尊、自我实现等精神需要得到满足。因此,组织学习不仅是对知识型员工的一种激励方式,而且是对他们自我实现愿景的强化,从而促进了知识型员工创造性的发挥。

其次,学习型组织具有扁平化的组织机构、弹性的组织边界,能够实现充分的自我管理。学习型组织理论认为,“自主管理”能使组织成员边工作边学习,并使工作和学习紧密结合。项目成员在“自主管理”的过程中,能以开放求实的心态互相切磋,不断学习新知识,不断进行创新,从而增加组织快速应变、创造未来的能量。这一特点决定了学习型组织能够创造组织内和谐、民主、团结的环境和气氛,有利于形成积极健康上进的组织文化氛围,而这是对组织持续发展的重要保障。通过学习型组织的建设,可以促进组织内成员的团结、激发创造才能的发挥,实现大家对组织共同愿景和组织文化的认同,从而从宏观上激发和维持组织成长的生命力。

再次,学习型组织是创新型项目团队的组织保障。学习型组织的出现与信息化社会及快速变化发展的环境是分不开的。其柔性化、有机化的组织结构不仅能够适应复杂多变的外部环境,而且能通过多边的形式促进项目成员之间的相互学习和信息共享,从而建立与健全适合团队合作与学习的组织形式,创造一个和谐而有利于提升项目成员创新能力的环境。可以看出,学习型组织的创建过程正是

不断寻求有效的团队学习形式的过程。在这一过程中,项目成员通过创造性的努力,建立自适应的团队学习体系,积极主动地交流学习、集思广益,既有利于集中力量创造组织成果,又有利于项目成员发挥创新能力、提高自身素质。

3 学习型组织的构建

建设学习型组织对于项目成员个人和项目本身都有着十分重要的作用,它不仅决定着项目成员的个人发展,而且也决定着项目最后完工的效率和状况。因此,要求项目经理或管理者应从战略设计、培训开发、评价与奖励、组织设计与控制等几个方面入手,通过培养弥漫于整个组织的学习氛围,充分发挥员工的创造性思维能力,把项目塑造成一种有机的、柔性的、扁平化的、符合人性并能持续发展的学习型组织,成为能主动适应市场需求变化和创新需要的学习培训体系。另外,建设学习型组织还要求项目成员通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考等五项修炼,实现“学习——修炼——提升”的转变,从而把自己塑造成学习型个人,以获得创造性思维能力,实现自我的持续性发展。具体来说,学习型组织的构建包括以下几个方面的内容:

3.1 建立适合于学习的扁平化组织结构。学习型组织是以信息和知识为基础的组织,需要建立分权型扁平化的组织机制,以保证组织学习持久地开展。因为集权的僵化的组织结构必然阻碍组织成员的共同学习,无法发挥所有组织成员的热诚、能量和创造力。而分权扁平化的组织能持久运行不衰,又必须要配以学习型组织的各项修炼,交叉、持续地运用它们,这样才能保持分权型扁平化组织协调有序地开展工作。

E时代的项目管理往往要求信息传递的快速化和准确化,金字塔式的传递层结构正在向少层次、扁平式的组织结构演变。而学习型组织对组织的分权要求正是适应了这个潮流,它强调组织结构的扁平化,尽量减少项目组织内部的管理层次,可以使组织的学习效率更高,更容易形成发散性的创新思维,更适合运用项目管理、团队工作等新的管理模式开展系统性的学习和工作。因此,分权型的扁平化组织必须是设计学习型组织的基本构架。

3.2 以员工发展为导向,培养持续学习和团队学习。学习型组织首先是从学习型的个人开始的,没有学习型的个人,就没有学习型的团体,也就没有学习型的组织。现代项目管理中的团队成员分别来自不同的部门,其不同的文化和技术背景使项目成员在沟通和协作方面产生一定的困难,需要一个文化的碰撞、磨合和相互借鉴学习的过程。在这一过程中,应该重视成员间的信息交流、技能互补以及角色分担等。因而有必要将项目团队构建为一个具有很强的战斗力和向心力的学习型组织,以员工的发展为导向,培养持续学习和终生学习的能力,尤为重要是组织学习和团队学习,它通过在工作过程中的交流与沟通,发现问题,彼此相互促进,从而使员工迅速地融入项目团队中,更好地协作去完成任务,使项目团队有一种整体性以及具有更

大的战略潜能，并促进项目最终目标的实施。

3.3 弘扬创新的组织文化，建立共同远景。文化是组织的黏合剂，要把项目团队打造成学习型组织，必须弘扬勇于创新的组织文化，提倡探索和冒险，同时需要营造一种相互切磋、自由争鸣、平等交流、共同提高的民主讨论氛围，为组织发展创造良好的人文环境，从而维持高素质、高忠诚度的核心队伍，为实现组织的共同远景而团结协作，共同进行创造性的劳动。现今的项目团队更多的呈现出知识型团队的特点，项目成员多是来自不同部门的精英，如何在较短的项目周期内整合不同文化背景的高智识的员工，使他们能够团结协作共同完成工作目标则是摆在项目经理面前的紧迫问题。由于强烈的成就需要是知识型员工强大的行为内驱力，这要求项目经理更加重视员工在工作中自主和创新方面的授权，努力在组织内营造一种和谐、民主、团结的环境和气氛，形成积极健康上进的组织文化氛围，实现项目成员对组织共同远景和组织文化的认同，并最终实现项目目标。

3.4 建立自由、开放、便于信息交流和知识传播的系统。成功的学习型组织必须依托一个自由、开放、便于信息交流和知识传播的系统来运行。这是因为，项目经理需要能方便、快捷地从外部获取有利于项目进展的相关知识和信息，以便根据迅速变化的外部环境相应调整项目的计划和进度。同时，项目内部的信息传播也要求是高效的，即决策层的信息能随时传达到各项目组成员，而团队成员的信息也能迅捷反馈到决策层，从而保证项目内部有关战略和经营活动信息传导的畅通。因此，为保证项目团队的顺利运作，组织必须提供一定的系统支持，一方面要建立健全有利于人际沟通的制度，广泛吸收项目成员参与项目的管理以及对项目实施中各种突发事件的信息沟通；另一方面，提倡项目经理和项目成员之间平等的双向沟通，实施平等管理和走动管理，在项目成员之间及成员与管理者之间建立起相互的尊重和信任，从而使组织内外的各个信息点（面）能够相互联通，实现信息的全面共享。

4 结束语

由 Peter M. Senge 提出的学习型组织近年来在企业 and 政

府得到了日益广泛的重视，在现代项目人力资源管理中，学习型组织同样适用。特别是信息技术和网络经济的发展，使得 E 时代的项目人力资源管理需要突破原有的思维模式和运作方式，不断进行管理创新。比如说未来的项目经理不是下达命令，而是要负起组织与学习的责任，建立起让每一个项目成员都能充分施展才能的团队。同时，项目人力资源管理要适应组织结构对环境变化敏感度的要求，在工作分解结构的基础上合理设置人员，努力实现团队的高效快捷化。此外，新型的项目人力资源管理不仅要帮助项目成员实施个人发展计划，促进项目成员的自我创造能力、推动自主管理，而且要将项目成员整合到项目班子当中，使之与项目组织融为一体，并始终保持对项目的忠诚和献身精神。必要时还应该对他们进行培训和教育，以最大限度地挖掘其潜能，高效率地实现项目目标。而学习型组织强调柔性的组织结构、快捷的信息交流、协力合作的团队精神，它使传统项目人力资源管理的结构转型和系统创新成为可能，并为新型的项目人力资源管理提供了新的图式。只有当项目内的学习型组织建立起来后，才能保证源源不断的创新的出现，才能使项目团队具备快速应变的能力，才能充分发挥项目成员人力资本和知识资本的作用，也才能实现顾客满意、员工满意、投资者和社会满意的总体战略目标。

参考文献：

- [1] 张体勤. 知识团队的绩效管理 [M]. 北京：科学出版社，2002. 36~46.
- [2] [美] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务 [M]. 上海：三联出版社，2001. 35~75.
- [3] 周德孚，殷建平，蔡桂其. 学习型组织 [M]. 上海：上海财经大学出版社，1998. 128~133.

作者简介：蔡晶晶，女，福建厦门人，厦门大学公共事务学院，主要研究方向为公共管理学。

（本文责编：王玉飞）